

Distributionen nyckeln till framgång på 90-talet (del 2 av Försäkring på 90-talet)

Distributionen är nyckeln till framgång på morgondagens marknad. Men dagens distributionsförhållanden är inte morgondagens. De som vill räkna sig som vinnare på 90-talet måste därför starta förändringsprocessen nu.

AV STAFFAN CANBÄCK, MCKINSEY & COMPANY

För att överleva i framtiden, måste de svenska försäkringsbolagen anpassa sig till en förändrad marknad med ändrade kundkrav och accelererande branschglidning. Verksamheterna som försäkringsbolag och banker driver blir allt mer lika.

I denna förändringens tidevarv kommer distributionen att stå i centrum. Den är nyckeln till att förstå och påverka kundernas köpbeslut. Och allt eftersom kunden förändras, måste distributionen utvecklas.

I dag har försäkringsbolag och banker helt olika distributionssystem och produkter. Vi frågar oss vem som är bäst positionerad för framtiden—försäkringsbolag eller banker. I verkligheten har troligtvis båda sidor ett gott utgångsläge—dock inom olika kundsegment och marknader.

Problemet är i stället att dagens distributionskunnande är otillräckligt hos både försäkringsbolag och banker. Utmaningen för de flesta aktörerna är att vidareutveckla detta kunnande med utgångspunkt från kunden.

Det krävs att bolagen ser över och ändrar sin syn på distributionens framgångselement. Dessutom måste de fråga sig vilken roll personliga relationer kommer att spela i framtiden? Vad menas med bekvämlighet för kunden ur lokaliserings- och administrativ synpunkt? Vilka priser är acceptabla vid en given servicenivå? Vilka produkter är det naturligt att distribuera tillsammans?

Vi behöver tänka igenom vår kundsegmentering och våra kanalstrategier. Om tio år kommer vi kanske att se en helt annan marknad med:

- större valmöjlighet för kunden både ur produkt- och distributionssynpunkt;
- nya distributionsformer som dominerar inom framförallt enkla, standardiserade produkter;

- en betydligt högre produktivitet inom traditionella kanaler med bättre kundsegmentering och högre korsförsäljning;
- försäkrings- och bankprodukter hanterade av samma företag.

Dessa förändringar innebär hot, men också stora möjligheter för våra försäkringsbolag.

Marknaden förändras

Förändringar i marknaden har sitt ursprung i förändringar i kundernas köpbeteende.

I takt med att människor blir rikare, kräver de mer av sina försäkringsbolag och banker. I ökande grad vill konsumenterna dra nytta av sina finansiella tillgångar. De efterfrågar produkter som ger hög avkastning, ekonomisk trygghet, eller framtida pensionsinkomster. Detta går att utläsa i hela Europa och då den nordiske konsumenten tillhör de välställda i Europa är konsekvenserna för de nordiska försäkringsbolagen stora.

Lika viktigt att ha klart för sig är att konsumenten blir mer selektiv i sitt val av försäkringsskydd. Han blir allt mer varse skillnaderna i bolagens priser och service.

Dessutom förändras definitionen av god kundkontakt. Tidigare krävde framgång i försäljning personlig kontakt mellan kunden och försäkringsförsäljaren. I dag, framförallt i storstadsområdena, kräver kunderna snabb, artig, effektiv telefonkontakt.

Ännu en marknadsförändring hör också till diskussionen—den mycket omtalade branschglidningen mellan försäkrings- och banktjänster. Utvecklingen är visserligen långsam. Men ändå läser vi nästan dagligen i tidningarna om hur våra banker och försäkringsbolag tar initiativ på varandras affärsområden: Skaraborgsbanken erbjuder just nu livförsäkring från amerikanska CIGNA; Skandia tillhandahåller, bland annat, hypotekslån genom sina fältmän; PK-banken samarbetar med Livia inom livförsäkring.

Omdefiniering

Resultatet är en allt intensivare konkurrens inom den finansiella sektorn. I denna föränderliga miljö blir en omdefiniering av rollerna oundviklig. Produkter kommer inte längre att exklusivt tillhandahållas av försäkringsbolag, banker eller andra aktörer.

De traditionella produktfamiljerna kommer att ersättas av produktgrupper som utformas för att tjäna specifika kundbehov. Dessa behov täcker fem områden (se illustration): 1 kapitalplacering; 2 transaktions- och likviditetstjänster; 3 finansiering och skydd av konsumtion; 4 finansiering- och skydd av boende; och 5 skydd av inkomster.

Nya kundbehov ändrar den finansiella marknadens struktur

		PRODUKTGRUPPER BASERADE PÅ KUNDERNAS BEHOV				
		Kapital- placering	Transak- tions- & likviditets- tjänster	Finansiering & skydd av konsu- menter	Finansi- ering och skydd av boende	Inkomst- skydd
TRADI- TIONELLA PRODUKT- FAMILJER	Betalning		-Check/ lönekonto -Kredit/ betalkort -Valuta -Post/Bank- giro -Bankomat- kort -Bank på telefon -Balanskonto			
	Kapital- tillväxt	-Långfristiga bankcertifi- kat/inlåning -Värdepap- per-baserade fonder -Obligationer -Aktier -Fastighets- fonder	-Statsskuld- växlar -Kortfristiga bankcertifikat -Kortfristig specialin- låning			
	Konsument- kredit		-Checkkredit -Kreditkorts- kredit	-Blancokredit -Billeasing -Avbetalning		
	Fastighets- handel				-Hypotekslån -Bostads- sparande -Mäkleri	
	Skydd	-Livförsäk- ring/Pensions -försäkring		-Bilförsäkring -Reseför- säkring -Kreditför- säkring -Lösöreför- säkring	-Hem/Villa -Livförsäk- ring	-Sjukför- säkring -Ansvars- försäkring -Olycks- fallsför- säkring -Avbrotts- försäkring

Dessa produktgrupper motsvarar inte alls det som vanligtvis erbjuds av en bank eller ett försäkringsbolag. Livförsäkring, till exempel, kan inte längre ses som en skyddsprodukt utan blir endast ett av flera kapitalplaceringsalternativ. Dett.betyder att försäkringsbolag nu inte bara konkurrerar med varandra utan också med banker som erbjuder liknande tjänster.

Förändringarna leder till fler distributionskanaler och fler produkter. Försäkringsbolag, liksom banker, kommer att experimentera sig fram till nya lösningar. Det bästa valet för ett försäkringsbolag bestäms av det marknadssegment som det vill nå, produktens utformning, ekonomin, riskerna och inte minst av företagets organisatoriska kompetens.

Allteftersom kundernas krav förändras och branschglidningen tar fart, frågar vi oss om det är bankerna eller försäkringsbolagen som kommer att bli vinnare. Det finns inget entydigt svar idag.

Bankerna kan komma att stjäla kunderna från försäkringsbolagen eftersom: 1 många försäkringsprodukter är enkla skydds- eller sparinriktade tjänster som kräver begränsad försäljningskunskap; 2 banker åtnjuter en respekt och kundlojalitet som oftast är högre än den som försäkringsbolagen har; 3 banker har bättre kunddatabaser; och 4 att distribuera försäkring, särskilt genom banker med ett rikstäckande kontorsnät, kostar betydligt mindre än genom försäkringsbolagens ofta högservice och högkostnads försäljningskanaler.

Trots bankernas fördelar, kan försäkringsbolagen erövra en starkare position på den framtida finansiella marknaden. Varför? Tre tunga skäl talar för detta.

Viktigaste skälet

Det viktigaste skälet är att försäkringsbolagen är uppbyggda runt försäljare, och inte runt kassor. Vad spelar det för roll? Jo, förskjutningen mot liv- och investeringsprodukter innebär att de flesta finansiella tjänsterna kommer att kräva mer kunskap och en större säljinsats.

Det andra skälet är att försäkringsbolag i dag är bättre på att hantera parallella distributionskanaler. Försäkringsbolag har erfarenhet av telefonförsäljning, direct marketing, kontorsförsäljning, ombud—både speciella och allmänna, fältmän och mäklare. Alla försäkringsbolag vet hur svårt det är att hantera till synes konkurrerande kanaler. Bankerna måste lära sig detta.

Det tredje skälet är att bankernas ledningsgrupper lär vara fullt upptagna med den svåra uppgiften att utveckla och rationalisera sina kontorsnät.

Branschglidningen kommer att leda till stora förskjutningar i de olika bolagens konkurrensläge. Försäkringsbolagen förefaller vara väl så bra positionerade som bankerna. De försäkringsbolag som aktivt bemöter och utnyttjar förändringarna i marknaden har alla chanser att klara sig.

Till sist, banker och försäkringsbolag behöver inte alltid vara konkurrenter. I en del fall kanske de finner att de kan samarbeta till ömsesidig fördel. Trots allt har de samma kunder, kompletterande produkter och försäljningskanaler. Ett samarbete kan bespara oss konkurrerande distributionssystem som tillhandahåller i stort sett samma produkter. I Nederländerna, Frankrike, Spanien och Danmark, bland andra, har sådant samarbete lett till mycket positiva resultat.

Hur den framtida branschstrukturen än ser ut—ledd av bankerna, försäkringsbolagen, eller kännetecknad av samarbete—kommer de som går helskinnade ur förändringen att vara de bolag som drar förlel av den och anpassar sig till de nya kraven. Denna anpassning kräver att företaget tar tre grundläggande steg, med utgångspunkt från kunden:

- *Förstå kundernas behov.* Nästan utan undantag vet försäkringsbolagen och bankerna alldeles för litet om sina kunder, i synnerhet privatmarknadskunderna. Få finansiella institutioner kan mer än i stora drag beskriva kundernas behov. Kunskapen om vilka marknadssegment som existerar och vad de kräver, är oundgänglig för att nå framgång i försäljningsansträngningarna. Försäkringsbolagen måste noggrant analysera önskemålen och behoven hos olika kundgrupper. Därefter anpassas produkterna till kundbehoven och bestäms de distributionskanaler som bäst introducerar kunden till produkten.
- *Välj en klar roll.* Nästan alla svenska försäkringsbolag konkurrerar brett på den inhemska marknaden med traditionella och likartade strategier. I takt med att marknaden för finansiella tjänster mognar kommer nya roller att utvecklas.

Ett eller två bolag kommer att bredda sin kompetens, ta tillvara nya möjligheter och bli internationella. Förvärv av, eller sammangående med, banker kommer troligtvis att vara en viktig ingrediens för de bolag som väljer denna strategi.

Några kommer att välja att agera aggressivt inom lönsamma nischer. De väljer då att inte konkurrera om den breda marknaden. Deras fördel är det höga kunnandet om en speciell produkt, kundgrupp eller ett geografiskt område.

Andra kommer kanske att bli mer renodlade försäkringsgivare. De kommer att sköta produktion, skadehantering och underwriting, men överlämnar distributionen till, bland andra, mäklare, banker och organisationer. Internationell erfarenhet visar att detta kan vara attraktivt.

Vissa aktörer—huvudsakligen nykomlingar—kommer att sträva efter att hålla en lågprisprofil inom priskänsliga marknadssegment. Detta kräver rigorös kostnadskontroll. Ytterst få traditionella försäkringsbolag har vare sig förmågan eller kulturen som krävs för att spela den rollen.

Vad händer med det traditionella breda företaget som endast säljer försäkring? Med tiden försvinner det troligtvis. Det blir svårt att konkurrera med mer fokuserade aktörer, som erbjuder antingen bättre service eller lägre priser.

- *Gör om distributionssystemen och produkterna.* Stora vinster kan hämtas i en differentiering av servicenivån mellan olika distributionskanaler. Till exempel, det ligger ringa vinst i att sälja komplexa livprodukter och enkla skadeprodukter genom samma kanal. Det kan vara betydligt mer lönsamt att sälja komplexa produkter genom en högservicekanal, och att avdela enkla produkter till kanaler med enkel service, som direktreklam och telefon. Denna utveckling har redan startat, men det är en lång väg kvar för flera bolag.

Produktivitetsförbättringar fås också genom att förbättra säljkompetensen inom varje kanal. Såsom vi illustrerade i vår första artikel i denna serie (Försäkringstidningen 12/89), uppskattar vi skillnaden i combined ratio mellan det bästa och det genomsnittliga bolaget till två procentenheter inom försäljning av sakprodukter.

Hur kan försäkringsbolagen förbereda nya kanaler och produkter för att ta tillvara nya säljmöjligheter? För att framgångsrikt bygga nya kanaler och produkter krävs såväl finesse som beslutsamhet. Även små initiativ inom distributionsstrategin kan kännas störande för ett försäkringsbolags fältnän. Många försäkringsbolag har därför avstått från att experimentera med nya kanaler. Förr eller senare kommer de ändå att behöva dessa nya kanaler. Så försäkringsbolagen måste finna vägar att bygga på dagens distributionskanaler på ett sätt som inte leder till att försäljare ger sig av till konkurrerande företag.

God kunskap

Morgondagens krav premierar mycket god kunskap om kunder och konkurrenter samt anpassningsförmåga. Experimenterande kommer att öka i betydelse som verktyg för att åstadkomma förändring.

Vinnarna kommer att starta förändringsprocessen nu. Men andra kommer att vänta. Varför? Förändringarna sker tvärs över dagens branschgränser, så det räcker inte endast med att syna utvecklingen inom livförsäkring, skadeförsäkring eller bankverksamhet. Därtill sker förändringen snarare stegvis än språngvis. Vissa företag kommer därför att svara alltför sent och för försiktigt. Men för dem som griper initiativet kommer möjligheterna att vara större än någonsin.

Författaren är verksam i det internationella konsultföretaget McKinsey & Co.